



# Gérer une joint venture en République tchèque : Une analyse de Toyota Peugeot Citroën Automobile

Ulrike Mayrhofer

## ► To cite this version:

Ulrike Mayrhofer. Gérer une joint venture en République tchèque : Une analyse de Toyota Peugeot Citroën Automobile. 1er Colloque franco-tchèque "Trends in International Business", IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 - Université de Prague, Jun 2010, Lyon, France. pp.151-165. halshs-00690209

**HAL Id: halshs-00690209**

**<https://shs.hal.science/halshs-00690209>**

Submitted on 22 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Gérer une joint venture en République tchèque : Une analyse de Toyota Peugeot  
Citroën Automobile**

**Ulrike MAYRHOFER**

Professeur des Universités,  
Centre Magellan, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

**Résumé :**

En 2001, le groupe français PSA Peugeot Citroën et le groupe japonais Toyota Motor Corporation décident de coopérer pour développer et produire de petits véhicules, principalement destinés au marché européen. La coopération se traduit par la constitution d'une joint venture localisée en République tchèque. Le choix effectué peut être expliqué par l'évolution de l'industrie automobile mondiale qui incite les entreprises à s'associer avec d'autres acteurs. Or, la mise en place d'une coopération s'avère généralement difficile, notamment lorsque les partenaires sont localisés dans des pays différents. Dans le cadre de la mise en place de leur projet commun, les deux entreprises ont ainsi dû surmonter un certain nombre de difficultés, principalement liées à leurs différences culturelles et organisationnelles et à l'éloignement géographique de leur entité commune.

**Mots-clés :**

Joint venture, coopération internationale, management interculturel.

# **Managing a joint venture in the Czech Republic: An analysis of Toyota Peugeot Citroën Automobile**

**Ulrike MAYRHOFER**

Full Professor, Centre Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

## **Summary:**

In 2001, the French group PSA Peugeot Citroën and the Japanese group Toyota Motor Corporation decide to cooperate in order to develop and produce small cars, mainly designed for the European market. The cooperation takes the form of the creation of a joint venture located in the Czech Republic. The choice can be explained by the evolution of the global automobile industry, which necessitates associations with other companies. However, forming a cooperative arrangement appears to be a difficult task, more specifically when partner companies are located in different countries. When developing their joint project, the two groups had to overcome a certain number of difficulties, mainly related to cultural and organisational differences and the geographic distance with their joint venture.

## **Key words :**

Joint venture, international cooperation, intercultural management.

## **Introduction**

Dans un contexte de mondialisation économique et d'intégration croissante des espaces économiques régionaux, de nombreux constructeurs automobiles décident de regrouper leurs forces dans l'objectif de mieux affronter la concurrence. Les opérations de rapprochement nouées (alliances, fusions et acquisitions) associent souvent des acteurs de nationalité différente. En effet, l'industrie automobile est un secteur global où les entreprises doivent faire face à de nombreux changements, notamment l'apparition de nouveaux concurrents issus des marchés émergents (Colovic et Mayrhofer, 2008). Le fait d'atteindre une taille critique à l'échelle mondiale paraît désormais déterminant. Ces dernières années, la pression au niveau des prix a considérablement augmenté et les constructeurs sont amenés à réduire leurs coûts de manière substantielle afin de rester compétitifs, surtout dans le domaine des petits véhicules (Schmid et Grosche, 2008).

C'est dans cette perspective que le groupe français PSA Peugeot Citroën et le groupe japonais Toyota Motor Corporation décident, en 2001, de s'engager dans une coopération portant sur le développement et la production de petits véhicules, qui sont principalement destinés à être commercialisés sur le marché européen. La coopération prend la forme d'une joint venture que les deux constructeurs choisissent de localiser à Kolín, en République tchèque. Toutefois, la mise en place d'une joint venture s'avère généralement difficile, surtout lorsque les partenaires sont localisés dans des pays différents. Dans le cadre de la mise en place de leur projet commun, les deux entreprises ont ainsi dû surmonter un certain nombre de difficultés, principalement liées aux différences culturelles et organisationnelles entre les deux groupes.

### **I. PSA Peugeot Citroën et Toyota Motor Corporation : deux acteurs majeurs de l'industrie automobile mondiale**

L'industrie automobile mondiale connaît actuellement des mutations profondes qui sont susceptibles d'influencer les stratégies de développement privilégiées par les constructeurs. Plusieurs tendances peuvent être dégagées : la stagnation voire le recul de la demande et de la production dans les trois pôles automobiles « traditionnels » (Europe occidentale, Amérique du Nord et Japon), l'importance grandissante des marchés émergents comme débouchés mais aussi comme pays d'accueil des investissements effectués, l'apparition de nouveaux concurrents dans les marchés émergents, notamment des pays asiatiques comme la Chine,

l'Inde et la Corée du Sud (Schmid et Grosche, 2008 ; Sturgeon, Van Biesebroek et Gereffi, 2008).

### 1.1. Les groupes PSA Peugeot Citroën et Toyota Motor Corporation

L'industrie automobile reste dominée par les constructeurs américains, japonais et européens, malgré l'apparition récente dans les classements de constructeurs issus des marchés émergents. En 2008, les groupes Toyota et PSA Peugeot Citroën figurent parmi les dix premiers constructeurs automobiles à l'échelle mondiale : le groupe Toyota-Daihatsu-Hino constitue le premier constructeur automobile, avec une production annuelle de 9,3 millions de véhicules, soit 13,1 % de la production mondiale ; le groupe PSA Peugeot arrive au huitième rang (il représente le deuxième constructeur européen), avec une production annuelle de 3,3 millions de véhicules, soit 4,7 % de la production mondiale (cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Les 20 premiers constructeurs automobiles dans le monde en 2008**

Constructeurs automobiles	Origine géographique du groupe	Nombre de véhicules produits (en milliers)	% de la production automobile mondiale
<b>1. Toyota-Daihatsu-Hino</b>	<b>Japon</b>	<b>9.238</b>	<b>13,1</b>
2. General Motors	Etats-Unis	8.283	11,7
3. Groupe Volkswagen	Allemagne	6.437	9,1
4. Ford	Etats-Unis	5.407	7,7
5. Hyundai-Kia	Corée du Sud	4.172	5,9
6. Honda	Japon	3.913	5,5
7. Nissan	Japon	3.395	4,8
<b>8. PSA Peugeot Citroën</b>	<b>France</b>	<b>3.325</b>	<b>4,7</b>
9. Suzuki-Maruti	Japon	2.624	3,7
10. Fiat-Iveco-Irisbus	Italie	2.524	3,6
11. Renault-Dacia-Samsung	France	2.417	3,4
12. Daimler	Allemagne	2.174	3,1
13. Chrysler	Etats-Unis	1.893	2,7
14. BMW	Allemagne	1.440	2
15. Mazda	Japon	1.349	1,9
16. Mitsubishi	Japon	1.321	1,9
17. Avtovaz	Russie	802	1,1
18. Tata	Inde	798	1,1
19. FAW (First Auto Works)	Chine	638	0,9
20. Fuji (Subaru)	Japon	616	0,9
Autres		7.761	11
TOTAL		70.527	100

Source : Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (2009).

En 2008, le groupe PSA Peugeot Citroën concentre 75 % de ses activités de production dans les pays de l'Union européenne, et notamment en France. Ce choix s'explique en partie par le

fait que l'Europe constitue le principal débouché pour l'entreprise. Aujourd'hui, le groupe cherche à diversifier la répartition géographique de ses activités, notamment pour saisir les opportunités offertes par les pays émergents. Plusieurs zones de développement sont privilégiées, notamment la Chine, l'Amérique du Sud et l'Europe de l'Est. Le groupe a ainsi mis en place des unités de production en Chine (en coopération avec Dongfeng Motor Group, les véhicules produits en Chine comptent pour 5 % de la production totale), en Argentine, au Brésil (les véhicules produits en Amérique du Sud représentent 8 % de la production totale), en République tchèque, en Slovaquie, et plus récemment en Russie. Les activités de R&D du groupe PSA Peugeot Citroën restent principalement localisées sur le territoire français où l'entreprise possède plusieurs centres d'études et un centre de design (PSA Peugeot Citroën, 2008).

Contrairement au groupe PSA Peugeot Citroën, le groupe Toyota Motor Corporation (TMC) a choisi de localiser une proportion plus importante de ses activités à l'étranger. Si le groupe concentre 53 % de ses activités de production au Japon, il possède également des unités de production dans d'autres pays, notamment dans les pays de l'ALENA (16 %) et, dans une moindre mesure, dans l'Union européenne (6 %) et en Chine (6 %). Ce choix peut être attribué à la diversification géographique des ventes du groupe. Toyota Motor Corporation a aussi localisé une partie de ses activités de R&D à l'étranger et dispose ainsi de centres de R&D en Europe, aux Etats-Unis, en Australie et en Thaïlande. Ces centres ont pour mission d'adapter les véhicules aux spécificités des marchés locaux, mais aussi de contribuer à la R&D globale du groupe.

Comme d'autres constructeurs, les groupes PSA Peugeot Citroën et Toyota Motor Corporation cherchent à renforcer leur présence dans les pays émergents. Dans cette perspective, il convient de préciser que les nouveaux pays membres de l'Union européenne constituent des territoires particulièrement attractifs pour les investissements dans l'industrie automobile. En effet, le centre de gravité de l'Europe automobile tend à se déplacer vers l'Est à travers l'implantation de sites de constructeurs, mais aussi d'équipementiers (Schmid et Grosche, 2008). Lorsque PSA Peugeot Citroën et Toyota Motor Corporation décident de créer une joint venture, les deux entreprises choisissent de localiser leur usine commune à Kolín, en République tchèque. En effet, la République tchèque bénéficie d'une position géographique centrale au sein de l'Europe élargie, et elle se trouve à proximité des marchés clés visés par les deux partenaires. Le pays est aussi marqué par une importante tradition dans le domaine

industriel, et de nombreux fournisseurs automobiles y ont implanté des usines. Malgré la proximité avec l'Allemagne, les coûts salariaux y sont deux fois moindres, et la présence dans la région d'universités et d'instituts techniques permet de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée. La qualité de ses infrastructures routières constitue un atout indéniable pour l'exportation des véhicules fabriqués. Enfin, la politique mise en place par le gouvernement est favorable aux investissements étrangers.

## **1.2. La joint venture Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA)**

En 2001, le groupe PSA Peugeot Citroën et le groupe Toyota Motor Corporation s'engagent dans une coopération portant sur le développement et la production en commun de petites voitures, conçues en priorité pour le marché européen. L'accord signé se traduit par le développement d'un nouveau modèle de véhicule et la mise en place d'une unité de production commune. En revanche, la commercialisation des véhicules fabriqués est réalisée par chacune des trois marques : Peugeot 107, Citroën C1 et Toyota Aygo. Les trois modèles, qui ont été officiellement lancés au Salon Automobile de Genève en 2005, reflètent la personnalité de chaque marque tout en partageant de nombreux éléments en matière de structure et de composants. La coopération engagée est destinée à réduire les coûts liés au développement et à la production de petits véhicules. Les deux groupes peuvent ainsi bénéficier d'économies d'échelle et d'expérience grâce à des volumes de production plus importants. La coopération vise aussi à combiner les compétences des deux constructeurs en matière de conception, de production et de relations avec les fournisseurs. Elle réunit des savoir-faire qui peuvent être considérés comme complémentaires : les connaissances possédées par PSA Peugeot Citroën du marché européen dans le domaine des petites voitures et des achats de pièces automobiles ; la maîtrise acquise par Toyota Motor Corporation des phases de développement, d'industrialisation et de production de véhicules. Les tâches sont ainsi réparties entre les deux partenaires : la responsabilité des achats est confiée à PSA Peugeot Citroën, et celle du développement et de la production à Toyota Motor Corporation.

C'est en mars 2002 que les deux entreprises constituent une joint venture qui porte le nom « Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) ». En règle générale, cette forme de coopération établit des relations étroites entre les partenaires qui sont amenés à exercer conjointement le contrôle sur l'entité mise en place. La répartition du capital reflète le partage

du pouvoir entre les partenaires et leur degré d'engagement. La joint venture TPCA est détenue à parts égales par les deux groupes (50-50). Il convient de rappeler qu'une répartition paritaire du capital confère davantage d'autonomie à la structure commune mise en place, mais qu'elle peut aussi être source de blocages dans les processus de prise de décision (Doz et Hamel, 2000 ; Mayrhofer, 2007).

La joint venture TPCA est dirigée par le Japonais Masatake Enomoto, nommé président de la société, et par le Français Jean-Pierre Chantossel, nommé vice-président. En 2005, les deux groupes inaugurent leur usine automobile commune qui est localisée à Kolín, à 60 kilomètres de Prague. Le montant de l'investissement peut être estimé à 1,3 milliard d'euros (frais de R&D et de lancement industriel inclus). Suite à la mise en place de l'usine, 2.950 personnes travaillent sur le site, et la capacité de production est de 300.000 véhicules par an (dont 100.000 pour la marque Peugeot, 100.000 pour la marque Citroën et 100.000 pour Toyota). En 2008, l'effectif est de 3.500 salariés, et la capacité de production annuelle s'élève à 330.000 véhicules (répartis de manière égale entre les trois marques), ce qui correspond à une production journalière de 1.050 véhicules. La même année, le chiffre d'affaires réalisé s'élève à 1,8 milliard d'euros et le résultat net à 55,2 millions d'euros : plus d'un million de véhicules ont déjà été produits sur le site. 99 % des véhicules sont exportés, notamment vers d'autres pays d'Europe centrale et orientale et vers les pays d'Europe occidentale. En effet, la proximité géographique de la République tchèque permet de limiter les coûts de transport liés à l'exportation des véhicules vers d'autres pays européens.

## **II. Le management des différences culturelles dans la joint venture**

Malgré les nombreux aspects de complémentarité qui vient d'être développés, il paraît nécessaire de souligner que les deux constructeurs affichent des cultures d'entreprise, des technologies et des pratiques industrielles assez différentes. Ces divergences sont susceptibles d'être accentuées par les différences culturelles entre la France et le Japon.

### **2.1. Les différences culturelles entre la France et le Japon**

Les cultures française et japonaise présentent de nombreuses différences qui sont mises en exergue dans plusieurs études consacrées au management interculturel (par exemple, Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). Les différences observées exercent une influence déterminante sur



le fonctionnement et le management des entreprises dans les deux pays. Les investigations empiriques menées par Hofstede soulignent les divergences culturelles entre la France et le Japon (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010). Le tableau 2 indique les scores obtenus (et le rang selon les pays étudiés) par la France et le Japon concernant quatre dimensions culturelles identifiées. La plupart des différences observées ont été validées par d'autres investigations empiriques, par exemple par celles réalisées par Hampden-Turner et Trompenaars (2003), par d'Iribarne (2008) et par Yoneyama (2008).

Tableau 2 : Les scores obtenus par la France et le Japon pour quatre dimensions culturelles de Hofstede

Dimension culturelle	Score (rang) de la France	Score (rang) du Japon
Distance hiérarchique	68 (rang 15-16)	54 (rang 33)
Individualisme/collectivisme	71 (rang 10-11)	46 (rang 22-23)
Masculinité/féminité	43 (rang 35-36)	95 (rang 1)
Contrôle de l'incertitude	86 (rang 10-15)	92 (rang 7)

Source : Hofstede, Hofstede et Minkov (2010).

La dimension culturelle de la distance hiérarchique désigne la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis. Elle reflète la distance entre différents niveaux hiérarchiques d'une organisation et la manière dont est traitée l'inégalité des individus. L'échelle va de 0 (faible distance) à 110 (grande distance). En France, la distance hiérarchique est relativement forte (score de 68), ce qui se traduit par un style de direction plus autocratique et un pouvoir plus centralisé, avec une position importante détenue par le président directeur général (PDG). Par ailleurs, la plupart des dirigeants français sont issus du système des grandes écoles qui permettent d'accéder directement à des postes à responsabilité (Barmeyer et Mayrhofer, 2008 ; d'Iribarne, 2008). Au Japon, la distance hiérarchique paraît plus faible (score de 54), ce qui signifie que le pouvoir est moins centralisé et que les lignes hiérarchiques sont plus courtes (moins de niveaux). Les dirigeants japonais sont d'ailleurs nombreux à avoir gravi les échelons classiques avant d'occuper des postes à plus grande responsabilité. L'emploi à vie et la promotion à l'ancienneté dissuadent les dirigeants à s'engager dans des luttes de pouvoir et les incitent à rechercher un consensus, dans l'intérêt de l'entreprise. Les dirigeants japonais considèrent souvent que leur principale responsabilité consiste à œuvrer pour le bien-être de leurs salariés (Ohmae, 1991).

La dimension individualisme/collectivisme se réfère aux relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. Elle détermine la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe. L'échelle d'individualisme va de 0 (culture communautaire) à 100 (culture individualiste). Avec un score de 71, la France est considérée comme une culture individualiste. Les salariés recherchent en priorité la reconnaissance individuelle, et les organisations valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Les relations entre individus (ou entre groupes) sont dès lors fondées sur l'indépendance et le cloisonnement plutôt que sur la coopération (Barmeyer et Mayrhofer, 2008 ; d'Iribarne, 2008). A l'inverse, le Japon constitue plutôt une société communautaire (score de 46), avec une tendance à valoriser le temps passé pour le groupe. Les individus aspirent surtout à la reconnaissance du groupe, ce qui facilite la capacité de travail collectif et l'élaboration de consensus (Hampden-Turner et Trompenaars, 2003). Comme le rappelle Ohmae (1991), le concept d'entreprise au Japon est fondé sur la notion de communauté ou de village : l'entreprise est considérée comme une somme d'individus dont chacun est reconnu comme « membre » de l'entreprise. Souvent, les entreprises japonaises encouragent les capacités créatrices et productives de leurs membres par des méthodes participatives telles que les boîtes à idées, les cercles de qualité et les groupes d'analyse de la valeur.

La dimension masculinité/féminité désigne la répartition des rôles entre hommes et femmes au sein de la société. L'échelle de masculinité va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine). La société française possède plutôt des traits féminins (score de 43), la division entre les rôles respectivement accomplis par les hommes et les femmes n'étant pas très marquée. La culture française se caractérise davantage par des valeurs traditionnellement associées au rôle de la femme telles que la modestie et les relations interpersonnelles. En revanche, parmi les pays étudiés par Hofstede, c'est le Japon qui obtient le score le plus élevé pour cette dimension culturelle (95). En effet, dans la société japonaise, les rôles des hommes et des femmes sont assez nettement différenciés, et la culture semble davantage marquée par des valeurs traditionnelles masculines telles que la compétition et la domination.

Le contrôle de l'incertitude est une dimension qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et *vice versa*. Dans l'enquête menée par Hofstede, cette dimension a été essentiellement mesurée à l'aide de questions concernant l'anxiété, le stress et la sécurité

de l'emploi. L'échelle du contrôle de l'incertitude va de 0 (faible contrôle) à 120 (grand contrôle). La France obtient un score de 86, et le Japon un score de 92. Dans les deux pays, le contrôle de l'incertitude semble être fort, ce qui signifie que les individus n'acceptent pas facilement de prendre des risques. Les institutions ont dès lors tendance à créer un climat de sécurité pour éviter les risques, par exemple par le biais de lois et de règlements. Au niveau organisationnel, une plus forte volonté à contrôler l'incertitude se traduit par des structures assez formalisées.

## **2.2. L'influence des différences culturelles sur le management de la joint venture**

Les différences entre les cultures française et japonaise sont susceptibles d'influencer le management de la joint venture, et notamment les perceptions et les visions des dirigeants. Celles-ci se reflètent, par exemple, dans les discours tenus par les dirigeants de PSA Peugeot Citroën et de Toyota Motor Corporation lors du lancement des nouveaux modèles issus de la coopération au Salon Automobile de Genève en 2005 (cf. encadrés 1 et 2).

### ***Encadré 1 : Extraits du discours tenu par Jean-Martin Folz, Président Directeur Général de PSA Peugeot Citroën, au Salon Automobile de Genève en février 2005***

*Mesdames, Messieurs,  
Permettez-moi tout d'abord de vous remercier d'être avec nous ce soir pour cette présentation. C'est un grand plaisir de vous accueillir pour vous présenter aujourd'hui le fruit de notre coopération initiée en 2001 avec Toyota : la Peugeot 107, la Citroën C1, sans oublier la Toyota Aygo, qui devraient sillonner les routes d'Europe avant l'été. [...]  
Nous sommes réunis pour célébrer notre coopération avec Toyota qui était probablement (et cela se confirme) le meilleur partenaire possible pour répondre rapidement et au moindre coût aux attentes du marché que nous avons identifiées.  
Plus que jamais ce type de partenariat dans l'indépendance nous semble, aujourd'hui, être la réponse au défi posé par la mondialisation des marchés et l'évolution rapide des attentes des clients. Ces accords gagnant/gagnant nous permettent de partager les frais de développement, les coûts d'exploitation des moyens industriels et de mutualiser les compétences, sans renoncer à notre indépendance. Ils apportent les économies d'échelle indispensables à la compétitivité en accélérant notre développement et en donnant une capacité de production plus importante. Ces accords sont par ailleurs très instructifs car ils sont l'occasion d'un apprentissage culturel, technique et industriel réciproque.  
Comme annoncé initialement, Toyota a pris en charge la majeure partie du développement, de la production des véhicules et de la construction de l'usine, désormais exploitée par notre joint venture TPCA ; de notre côté, PSA Peugeot Citroën a développé les sièges et l'implantation du moteur diesel, et a été responsable du volet « achats » du projet. [...]  
Mais au-delà de cette répartition des responsabilités, le point fort de notre collaboration est que nous avons mené l'ensemble du projet avec un processus de co-décision. Dans les faits, PSA Peugeot Citroën et Toyota, ont en effet mené toutes les opérations conjointement, et sur chacune des décisions, les principes d'information et de consultation mutuelle ont été appliqués. J'ajouterais que la coopération entre nos groupes s'est déroulée dans un climat très favorable, je dirais même serein, tout*

au long du projet.

Au final, ces coopérations, recèlent, pour les groupes automobiles impliqués, des avantages tout au bénéfice du client – l'événement d'aujourd'hui en est la concrétisation.

Ce projet mené avec Toyota a abouti à la conception et à la production de trois véhicules différents qui reflètent bien la personnalité de chaque marque. [...]

Pour conclure, je dirais que la gestion de ce projet de coopération fut depuis le début un formidable défi.

Et je voudrais remercier personnellement mon ami, Mr. Fujio Cho, pour son dévouement. Sans son implication personnelle, ce partenariat entre nos deux groupes ne se serait pas révélé si fructueux.

Au nom de PSA Peugeot Citroën, je tiens également à adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des équipes ayant travaillé sur ce projet. Elles ont accompli un travail remarquable, qui se concrétise aujourd'hui par ces trois toutes nouvelles voitures, que nous sommes particulièrement fiers de vous présenter aujourd'hui.

Je vous remercie de votre attention, et je laisse la parole à Fujio Cho.

Source : [http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/presse\\_dossier/DP\\_B01109677167.pdf](http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/presse_dossier/DP_B01109677167.pdf)

**Annexe 8 : Extraits du discours tenu par Fujio Cho, Président de Toyota Motor Corporation, au Salon Automobile de Genève en février 2005**

Merci Monsieur Folz.

Et merci à vous tous de nous avoir rejoints ce soir pour fêter un événement exceptionnel.

Monsieur Folz, en juillet 2001, nous avons annoncé une collaboration sans précédent. Nos entreprises ont convenu de développer et de produire ensemble des voitures citadines compactes.

Ce matin, les premières voitures sont sorties de la chaîne de montage de notre société commune Toyota Peugeot Citroën Automobile en République tchèque. Nos deux entreprises ont investi toute l'expertise disponible dans ce projet. Chaque modèle intègre le meilleur de nos technologies et de notre savoir-faire. Il va sans dire que chaque entreprise a apporté son style propre, sa culture, son mode de pensée dans ce partenariat. Nos approches différentes ont énormément enrichi notre coopération. Pour Toyota, en particulier, ce projet est important à trois égards. Premièrement, il sert les intérêts des consommateurs dans le sens le plus large, grâce à notre collaboration industrielle. Deuxièmement, le projet démontre notre engagement continu à positionner Toyota comme un acteur dévoué au sein de la communauté européenne. Et troisièmement, cette collaboration permet à Toyota de faire son entrée dans le segment des voitures compactes en Europe.

Envisagée selon ces trois angles, notre collaboration rencontre, voire dépasse nos attentes les plus élevées. [...]

Comme je l'ai souligné précédemment, PSA Peugeot Citroën et Toyota ont leur propre style et leur propre manière de travailler. Ceci ne nous empêche de combiner ces particularités pour créer trois nouvelles voitures qui vont non seulement frapper les imaginations en Europe, mais également occuper une place particulière dans l'histoire de l'automobile.

Mesdames et Messieurs, notre collaboration est un modèle de collaboration industrielle réussie. J'ai déjà décrit notre relation de travail avec PSA Peugeot Citroën. Je voudrais également saisir l'opportunité qui m'est offerte, d'exprimer mon admiration personnelle pour Monsieur Folz et son équipe.

Monsieur Folz, cette expérience a été formidablement gratifiante pour nous tous chez Toyota.

Je vous remercie pour votre bonne volonté et pour votre dévouement à faire de ce projet un succès.

Et je vous remercie tous, ici, présent, pour votre soutien, et pour avoir accepté notre invitation.

Merci !

Source : [http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/presse\\_dossier/DP\\_B01109677167.pdf](http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/presse_dossier/DP_B01109677167.pdf)

Si les deux dirigeants semblent apprécier les résultats positifs du projet coopératif, leur

perception et leur vision de « l'aventure commune » ne sont pas identiques. Ainsi, les propos tenus par Jean-Martin Folz soulignent la volonté du groupe PSA Peugeot Citroën de renforcer son développement tout en préservant son indépendance. La répartition des responsabilités et l'apprentissage semblent constituer des atouts importants de la collaboration engagée. L'objectif est de développer un partenariat gagnant/gagnant qui permet de répondre rapidement aux attentes des clients et de garder les spécificités de chacune des trois marques. Le contenu du discours est cohérent avec les traits caractéristiques de la culture française : on trouve notamment la distance hiérarchique (le rôle central du président directeur général), la logique individualiste (recherche d'indépendance, volonté de préserver la personnalité de chaque marque) et un certain contrôle de l'incertitude (décision de répartir les responsabilités entre les deux groupes).

Dans le discours prononcé par Fujio Cho, on trouve les mots collaboration, coopération et admiration. Le président de Toyota Motor Corporation souligne aussi que les deux partenaires ont mis en commun le meilleur de leurs technologies et de leur savoir-faire. Il considère que les approches différentes de chaque groupe ont permis d'enrichir le projet commun, et exprime son admiration pour Jean-Marie Folz, mais aussi pour son équipe. Les propos tenus reflètent plusieurs caractéristiques de la culture japonaise : une distance hiérarchique plus faible qu'en France (ancienneté de Fujio Cho chez Toyota, recherche de consensus, dans l'intérêt de la nouvelle entreprise), une logique communautaire (facilitant la coopération et l'esprit d'équipe) et un fort contrôle de l'incertitude (précisant le rôle de chaque partenaire).

Les différences culturelles entre la France et le Japon se manifestent également dans la mise en place de la joint venture constituée. Si l'usine commune est localisée en République tchèque, les cultures française et japonaise ont néanmoins influencé le mode de management de la nouvelle structure. Un dirigeant japonais, Masatake Enomoto, ayant travaillé chez Toyota depuis 1976, a ainsi été nommé président de la nouvelle société, et un dirigeant français, Jean-Pierre Chantossel, cadre chez PSA Peugeot Citroën, a été nommé vice-président. Suivant une logique pyramidale, les recrutements concernaient d'abord les managers, ingénieurs et techniciens, puis les chefs opérateurs et les opérateurs. Les critères de sélection des candidats ont été conformes au *Toyota Production System* qui attache une grande importance à la motivation des candidats, à leur capacité à travailler en équipe ainsi qu'à leur volonté d'apprendre et de progresser : ces traits de personnalité ont été testés lors d'un processus de recrutement comportant notamment des tests psychologiques et des jeux

d'équipe. Au total, 2.950 personnes ont été recrutées, essentiellement des Tchèques, auxquels se sont rajoutés 26 Japonais et 9 Français. Les salariés recrutés ont dû s'adapter aux méthodes de travail des uns et des autres, et aux différents styles de management. A titre d'exemple, les Français et les Tchèques ont été surpris par la manière du président japonais de TPCA de montrer son attachement à la ville de Kolín, où est située l'usine : il a fait modifier son état-civil et se fait désormais appeler Masatake Kolín Enomoto.

La société TPCA a appliqué plusieurs procédures spécifiques pour surmonter d'éventuelles difficultés liées aux différences culturelles. Pour garantir le bon fonctionnement de la nouvelle société, les deux groupes organisent des réunions régulières entre les dirigeants impliqués, qui ont lieu dans différents pays, notamment en France, au Japon et en République tchèque. L'objectif est de préserver un certain équilibre concernant le management de la société TPCA. Pour faciliter la communication entre les salariés de la nouvelle société, mais aussi entre la joint venture et les deux groupes automobiles associés, il a été décidé d'adopter l'anglais comme langue de travail. Les réunions se déroulent ainsi en anglais, et les documents internes sont également rédigés en anglais.

A travers la politique de ressources humaines mise en place, l'équipe dirigeante a tenté d'instaurer des relations de confiance et de respect mutuels entre les collaborateurs et l'entreprise. A cet effet, l'entreprise s'est notamment engagée à garantir la stabilité et la pérennité de l'emploi de ses collaborateurs, à améliorer en permanence leurs conditions de travail et à récompenser les initiatives qui contribuent à la croissance de l'entreprise. Elle s'efforce également de promouvoir le développement d'un esprit d'équipe et d'un climat de solidarité. Les deux partenaires ont aussi développé un dispositif spécifique concernant la formation des salariés. L'investissement initialement effectué s'élève à plus de 40 millions d'euros. Dès 2004, la société a envoyé plus de 700 membres de sa première équipe dans des usines Toyota situées en France, en Grande-Bretagne, en Turquie et au Japon, où ils ont passé au total 21.150 jours. Ce dispositif de formation était notamment destiné à accompagner la mise en place de la nouvelle structure.

Dans une interview accordée à Radio Prague, le président de TPCA, Masatake Kolín Enomoto, établit un premier bilan concernant la mise en place de la nouvelle entité. Concernant la question sur les éventuelles difficultés de travailler avec les Français, il explique que « *ce n'est pas si difficile, en tous les cas c'est beaucoup plus facile que je ne le*

*croyais. Nos principales différences, outre la langue, résident dans notre manière différente de penser, dans nos différentes procédures et méthodes de fabrication de véhicules, mais nous essayons de dépasser ces différences car nous avons les mêmes objectifs. » Il commente ensuite les aspects concernant la communication au sein de l'entreprise : « Le premier problème est d'avoir un langage commun. Il n'est pas très facile et très confortable à vivre tous les jours [...]. Globalement TPCA s'enrichit du mélange des cultures tchèque, japonaise et française. C'est vrai cependant qu'on n'aborde pas tous les problèmes de la même façon, des fois il y a quelques petites incompréhensions. Mais d'une manière générale, on avance, dans les délais, sans grosses difficultés, ou alors on les aplanit. »*

De son côté, Jean-Pierre Chantossel, vice-président de TPCA, affirme dans une interview, également accordée à Radio Prague : *« C'est un bilan totalement positif jusqu'à maintenant, dans la mesure où tous les critères sont au vert, en ce qui concerne la mise en place des moyens, la mise en place de l'usine, la mise au point des véhicules [...]. J'ajouterais que, malgré les difficultés dues à nos trois cultures et quatre langues différentes, je considère aujourd'hui que c'est très positif pour nous d'apprendre des Japonais la manière dont ils managent leur production. Pour eux, c'est très positif aussi d'apprendre de PSA comment nous travaillons avec nos fournisseurs européens. Enfin, c'est un échange de connaissances, d'idées, de background. Peut-être que ce qui m'a le plus surpris, c'est la bonne ambiance qu'on a su créer entre les trois nationalités et le fait qu'aujourd'hui, on est clair dans le partage des responsabilités, savoir qui fait quoi, quand et comment, ce qui pour moi n'était pas évident au départ. »*

Ces deux interviews suggèrent que l'équipe dirigeante de l'entreprise Toyota Peugeot Citroën Automobile établit un bilan positif de la coopération engagée, malgré quelques réticences qui semblent avoir marqué le début du projet commun.

## **Conclusion**

Les développements présentés dans cette recherche montrent que les deux groupes PSA Peugeot Citroën et Toyota Motor Corporation ont réussi à surmonter les difficultés liées aux différences culturelles, notamment dans la mise en place et le management de la nouvelle structure. L'accent est mis sur l'apprentissage, l'échange et le respect des spécificités de chaque partenaire. Les deux constructeurs cherchent ainsi à combiner les forces de chaque

organisation et de chaque culture dans le but de créer des synergies. Compte tenu de l'instabilité élevée des joint ventures, dont la durée moyenne peut être estimée à cinq voire six ans, on peut remarquer que la joint venture TPCA témoigne d'une relative stabilité.

Toutefois, il paraît important de souligner que, malgré la répartition égalitaire du capital entre les deux partenaires, le pouvoir est plutôt détenu par les Japonais. Ce fait se traduit par le nom adopté pour la joint venture (le nom Toyota précède le nom Peugeot Citroën) et par l'origine japonaise de son président, même s'il est assisté par un vice-président français. La répartition des tâches montre que Toyota Motor Corporation est responsable à la fois du développement et de la production, alors que PSA Peugeot Citroën s'occupe « uniquement » des achats. Ceci explique probablement pourquoi les nouveaux salariés recrutés ont essentiellement été formés dans les usines de Toyota. Par ailleurs, la politique de gestion des ressources humaines reflète également les valeurs traditionnellement associées à la culture japonaise : les relations de confiance, le respect mutuel, la stabilité, la pérennité, la récompense des initiatives prises par les salariés, le développement d'un esprit d'équipe et d'un climat de solidarité. S'il est difficile de prévoir l'évolution future des relations de pouvoir, on peut néanmoins constater que la configuration actuelle de la joint venture et la taille respective des deux partenaires sont susceptibles de renforcer le poids de Toyota.

## Références

Barmeyer, Ch. et Mayrhofer, U. (2008), The Contribution of Intercultural Management to the Success of International Mergers and Acquisitions : An Analysis of the EADS Group, *International Business Review*, Vol. 17, N° 1, pp. 28-38.

Colovic, A. et Mayrhofer, U. (2008), Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N° 184, pp. 151-165.

Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (2009), *Tableau de bord automobile 2008*.

Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (2008) (éds.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval.

Doz, Y. et Hamel, G. (2000), *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, Paris, Dunod.

Hampden-Turner, Ch. et Trompenaars, F. (2003), *Au-delà du choc des cultures : Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Paris, Editions d'Organisation.



Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010), *Cultures et organisations*, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Pearson Education.

D'Iribarne, Ph. (2008), Culture et gestion en France, in Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (2008) (éds.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval.

Mayrhofer, U. (2007), *Management stratégique*, Paris, Editions Bréal, Coll. Lexifac.

Ohmae, K. (1991), *Le génie du stratège*, Paris, Dunod.

PSA Peugeot Citroën (2008), *Rapport d'activité et de développement durable*.

Schmid, St. et Grosche, Ph. (2008), *Managing the International Value Chain in the Automobile Industry. Strategy, Structure, and Culture*, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Sturgeon, T., Van Biesebroek, J. et Gereffi, G. (2008), Value chains, networks and clusters : reframing the global automotive industry, *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, pp. 297-321.

Toyota (2008), *Toyota in the World*.

Yoneyama, E. (2008), Culture et gestion en France, in Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (2008) (éds.), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval.